

LE DROIT

SPECIAL
PLAN DIRECTEUR INFORMATIQUE

de savoir

N°118 - Périodique bimestriel de la délégation CNE (Centrale Nationale des Employés) du personnel de l'U.C.L. - Fév.-Mars 2003

DU PLAN DIRECTEUR POUR LE SYSTÈME D'INFORMATION DE L'UCL

À PROCÉDURE INCORRECTE, RÉPONSE APPROPRIÉE ...

Un document intitulé «Plan directeur pour le système d'information de l'UCL» a commencé à circuler officieusement dès la fin novembre 2002. Il est présenté comme s'il était déjà décidé : le texte du 8 novembre 2002, non signé, est rédigé au présent de l'indicatif et non pas au conditionnel. Aucun calendrier des étapes de consultation et d'approbation n'a accompagné cette diffusion du document.

Les choses sont graves : le Conseil d'entreprise – qui doit être légalement consulté lorsqu'une modification de structure est envisagée – a été pendant plusieurs mois sous-informé. Plus grave encore : la Commission de l'informatique, le Conseil académique et le Conseil d'Administration eux-mêmes ne semblaient pas, fin 2002, être à la manœuvre ; toute l'opération étant dans les mains du Conseil rectoral qui aurait lui-même sous-traité très largement le dossier au « comité de pilotage » (Voir p. 8)

On aurait voulu faire croire que les jeux étaient faits que l'on ne s'y serait pas pris autrement.

Ce numéro spécial du Droit de Savoir tente, pour l'ensemble du personnel de l'UCL, une synthèse des éléments essentiels

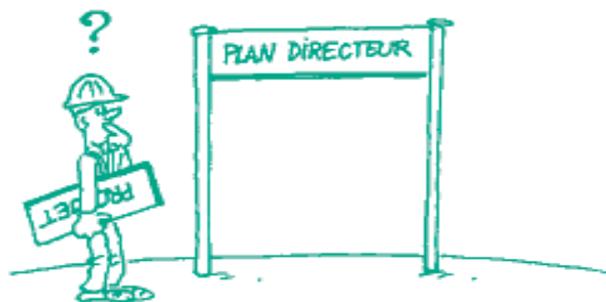
de ce dossier, en répercutant toutes les questions de procédure, de méthode et d'orientations qu'il suscite.

Le Droit de Savoir consacre rarement un numéro spécial à une problématique unique. Mais dans le cas présent, le fait que l'informatique concerne presque tous les membres du personnel de l'UCL ainsi que la dimension et la gravité des problèmes

soulevés par ce manque de respect des procédures auquel l'institution ne nous a plus habitués depuis plusieurs années, justifient amplement ce numéro conçu comme un signal d'alerte, voire même comme un signal d'alarme. (1)

Il a donc semblé essentiel de faire, en quelques pages, l'«état des lieux» du **projet** de plan directeur. Nous soulignons le mot **Projet**. Car il y a eu une sorte d'escroquerie intellectuelle

consistant à présenter comme décidé ce qui **n'est encore et toujours qu'en projet**. Notons à cet égard l'extraordinaire lapsus calami (à moins qu'il ne soit freudien !) qui figure dans le texte du Plan directeur : « *En supposant que les décisions qui* suite p.2



**Permanence de la CNE-UCL
à Louvain-La-Neuve**
Bâtiment Kellner Local D - 113
Place Croix du Sud, 3 (parking 20)
1348 Louvain-La-Neuve
Tél : 010/47.26.02
Fax : 010 / 47.25.76



**Permanence de la CNE-UCL
à Woluwe**
Centre Faculté Niveau - 1
Venelle de l'Oiseau Bleu 1200 Bruxelles
Tél. : 02/764.50.99
(de 12 h 30 à 13h 30)
Tél. interne : 5099

Pour atteindre la permanence CNE-UCL de l'autre site, former à Louvain-La-Neuve le 7.5099 ou à Woluwe le 49.2602

Courrier électronique : namurois@desy.ucl.ac.be palange@desy.ucl.ac.be

À PROCÉDURE INCORRECTE, RÉPONSE APPROPRIÉE ... (SUITE)

figurent ci-dessus sont approuvées par les organes concernés, [...] », (page 10). Nous supposons que l'auteur voulait écrire « propositions » !

Alors que rien n'est décidé, alors que la consultation légale du Conseil d'entreprise n'a pas eu lieu, un responsable disait déjà en novembre 2002 aux membres du personnel de son entité : « Vous allez perdre votre poste et devoir repostuler » !

Pourquoi cette manière d'agir en totale contradiction avec la philosophie qui sous-tend l'entretien professionnel périodique ? Et totalement contraire à la démocratie au travail.

L'évolution de ce plan (en projet !) au cours des derniers mois est tout, sauf transparente. Or, deux des motivations du plan - ce ne sont pas les seules - sont « un fonctionnement de l'université amélioré et la construction d'une université ouverte » (voir Inventaire des besoins exprimés, p. 10).

Comment croire à des objectifs aussi louables, alors que le moyen pour y arriver a emprunté un chemin totalement obscur ?

Comme délégation syndicale CNE du personnel, nous ne sommes pas compétents pour prôner telle ou telle organisation de l'informatique à l'UCL ; ce n'est pas notre rôle. Mais la délégation syndicale a comme rôle de rappeler aux dirigeants

de l'institution :

- qu'il faut respecter ses propres décisions, (par exemple, celle relativement récente d'une organisation décentralisée de l'informatique) et qu'il ne faut donc pas vouloir changer de cap sans de sérieuses motivations préalables et publiques et sans une excellente préparation des esprits ;
- qu'il faut respecter les dispositions institutionnelles et sociales ;
- qu'il faut privilégier la conception du pouvoir de service (voir l'éditorial précédent de cette publication) et qu'il ne faut donc pas recourir à ce qui peut ressembler de près ou de loin à un coup fourré dans les modes de gouvernance de l'université. A moins qu'il ne s'agisse d'une immense maladresse ?

En tout état de cause, il convient donc de réparer ce dérapage majeur, (dérapage que de grands experts osent nommer « inflexion »!) sinon, cela se paiera en espèces, au moins en démotivations du personnel.

Il faut que la sagesse revienne. Totalemment. Pas uniquement en jetant un peu de lest. C'est dans cet espoir qu'est réalisé ce numéro spécial.

(1) Ne pas confondre alerte et alarme !

Alerte : transmission au Service des communications d'une information de danger, par enfoncement d'un bouton poussoir, sans émission d'un signal sonore ou lumineux pour l'auteur de cette action.

Alarme : déclenchement d'un signal sonore appelant à l'évacuation générale

DU CEDITI-UCL À LA CEDITI S.A : UN POINT IMPORTANT DE CONTEXTE

Il convient de rappeler que le CEDITI recouvre une double signification. Il s'agit, soit d'une entité de l'UCL, soit de la société anonyme (s.a.), entité périphérique de l'UCL. C'est au **CEDITI s.a.** qu'a été confiée la mission d'études sur l'informatique administrative. Dans les textes officiels relatifs au projet de plan directeur, cette précision n'est jamais donnée.

Dans le cadre du Programme Objectif 1 (Hainaut) financé par la Commission européenne, l'UCL développe en 1994 divers projets de recherche, dont celui du Centre de diffusion des technologies de l'information (CEDITI). Le CEDITI-UCL est créé au sein de l'unité INFO (FSA) dans le but de favoriser une meilleure utilisation des technologies de l'information par différents acteurs de la société (entreprises privées ou publiques, administrations, hôpitaux, enseignement).

En 1998, est créé le CEDITI sous forme de société anonyme. Le Cediti s.a. est une spin-off de l'UCL, dont Sopartec (holding de valorisation de la recherche de l'UCL) détient la majorité des parts (soit 80 % à la date du 31.12.2000). Son objet social est l'ingénierie des systèmes d'information et de télécommunication.

Au démarrage, les membres du conseil d'administration sont: M. E. Milgrom, Président du CA et professeur en INFO, M. A. de Béthune, professeur à l'IAG, M. J.-L. Deckers, administrateur de sociétés et, M. R. Husson, directeur de l'ex-Cediti-UCL et actuel administrateur délégué du CEDITI s.a. (1)

Le personnel CEDITI

Le personnel CEDITI est en 1995 du personnel UCL sur ressources extérieures. A partir de 1999, quelques personnes commencent à être recrutées par le CEDITI s.a. (la délégation syndicale n'en sera informée que bien plus tard !); quelques personnes UCL passent dans le personnel CEDITI s.a. Les autres membres du personnel restent du personnel UCL sur ressources extérieures.

A la demande récurrente de la délégation syndicale CNE du personnel, une réunion se tient enfin le 10 septembre 2002, entre cette délégation

et les Autorités de l'UCL en vue d'examiner et de négocier le statut du personnel engagé au CEDITI s.a.

Au lieu d'aborder ce thème, les Autorités annoncent des difficultés financières du CEDITI s.a. et en conséquence la nécessité d'un licenciement économique des 17 personnes CEDITI-UCL. Annonce tempérée par la décision d'ouverture de 8 postes au sein du CEDITI s.a. Depuis le 1er novembre 2002, les membres du personnel non engagés au CEDITI s.a. sont en préavis presté ou ont quitté l'UCL. (2)

Les finances du CEDITI s.a.

La situation financière est préoccupante. En effet l'exercice comptable 2001 s'est soldé par une perte de 205.000 EUR. De plus en 2002, le CEDITI s.a. ne reçoit plus de financement public pour les 17 personnes CEDITI-UCL dont les traitements sont assumés par l'UCL. En confiant donc l'étude sur l'informatique administrative au CEDITI s.a., l'UCL apporte une aide importante, mais intéressée, à cette société puisque ce coût va venir en déduction de la dette du CEDITI s.a. à l'égard de l'UCL. On en saura plus dans quelques mois.

(1) Il ne faut pas non plus confondre le CEDITI s.a. et l'asbl CETIC bien que leurs objets sociaux soient relativement proches. Le 6 février 2001, se crée entre la Faculté Polytechnique de Mons, la Faculté Notre-Dame de la Paix à Namur et l'UCL, l'ASBL interuniversitaire CETIC (Centre d'Excellence en Technologie de l'Information et de la Communication) qui a pour objet « développer la collaboration scientifique et universitaire en matière de technologies de l'information et de la communication ; de susciter des initiatives visant à transférer ces technologies vers les utilisateurs finaux, ce prioritairement dans les zones couvertes par les fonds structurels ; de soutenir les créations d'emplois dans le cadre de ces technologies. » (Annexe au Moniteur belge du 26 avril 2001). Les représentants de l'UCL dans le Conseil d'administration de cette asbl CETIC sont MM. M. Crochet et E. Milgrom.

(2) Il faut constater une extraordinaire coïncidence de dates : le 9 septembre 2002 : dépôt officiel du rapport final du CEDITI s.a. sur le projet de plan directeur ; le 10 septembre 2002, l'annonce de l'intention de licenciements économiques de 17 personnes à la délégation syndicale CNE. Pour rappel, la délégation syndicale ignorait à ce moment tout le calendrier d'élaboration du plan directeur (Voir pages 5 et 6).

QUESTIONS DE PROCÉDURE ET DE MÉTHODE

LA PROCÉDURE EST INACCEPTABLE

À chaque étape de ce processus, la délégation CNE du personnel a été choquée du manque de « spontanéité » des Autorités à lui transmettre les informations et les documents.

Le personnel aussi s'interroge sur les motivations de cette transmission tardive et hésitante de ce dossier : oubli, mauvaise volonté, volonté d'avancer coûte que coûte avec ou sans l'avis des représentants du personnel ? Effet de surprise : ça passe ou ça casse ? L'impression qui ressort de cette manière de procéder est bien évidemment qu'on veut cacher quelque chose ; on se met donc à suspecter les Autorités de vouloir faire un « coup tordu » !

Tout aussi perturbante est l'éviction des instances habituellement en charge des problématiques informatiques à l'UCL : le Conseil Académique et la Commission de l'informatique (la CINP) toutes deux hors course dans ce processus ! Le Conseil d'Administration lui-même a-t-il donné le feu vert au lancement de la mission de la CEDITI S.A. et fixé les balises du cahier des charges de cette mission ?

Pourquoi également n'avoir pas, **avant** de lancer cette mission, informé le Conseil d'entreprise sur le projet de contrat entre l'UCL et la CEDITI ?

Y a-t-il eu recours à la procédure de marché public pour le choix du consultant ?

De plus, une fois le rapport final du CEDITI remis (le 9/9/2002), une communication officielle et publique de ce rapport s'imposait ; au contraire, il n'y a pas eu de césure entre l'étude finale du CEDITI et la rédaction du projet de plan directeur.

Enfin, est-il correct que le comité de pilotage tienne des réunions décentralisées pour « vendre » le plan directeur, en cherchant à le faire passer par tous les moyens, en repérant les thèmes de désaccord ainsi que les groupes et personnes favorables ou défavorables ?

LA MÉTHODE EST CRITIQUABLE

Sous divers aspects, la méthode est critiquable :

- Il n'y a pas d'évaluation du plan informatique précédent. Lancer une étude d'une telle envergure demande avant tout une évaluation approfondie de l'existant et de son fonctionnement. À aucun moment, le public des utilisateurs n'a été interrogé pour évaluer correctement son degré de satisfaction face aux services rendus dans le plan informatique 2000.

Sur quelle base avancer alors la thèse de la non satisfaction des utilisateurs ?

Ainsi, lorsqu'au Conseil d'entreprise du 27 janvier 2003, il est demandé si les missions Help-desk ont évolué, la réponse est « l'étude du CEDITI n'a pas permis d'aller voir » !

- À notre connaissance, aucun inventaire des ressources humaines et des fonctions remplies n'a été établi, ce qui ne permet pas de définir de manière fine une ré-allocation des ressources entre le central et les facultés, comme le suggère le projet de plan directeur.

- Les objectifs assignés et le champ de l'étude du CEDITI ont

été modifiés en cours de route : le rapport du 09/09/02 établi par le CEDITI l'indique en page 11. L'étude du CEDITI se focalisait initialement sur les systèmes de gestion administrative (besoins centraux et besoins décentralisés). On a ensuite élargi le champ d'étude *au système d'information de l'université, couvrant l'architecture logicielle, l'infrastructure technique et l'organisation pour la fourniture de services informatiques permettant de soutenir efficacement les activités de l'université que sont l'enseignement et la formation, la recherche, les bibliothèques et l'administration.*

- Le document « Inventaire des besoins » du 31/05/2002, se base sur l'interview de 20 personnes (personnel de Direction, essentiellement, des Halles).

Extrait : « *Historiquement, les ressources informatiques ont d'abord été centralisées dans un centre de calcul. Ce centre a été ensuite remplacé par une informatique bicéphale : une informatique centralisée pour l'administration centrale et une informatique décentralisée dans les facultés pour couvrir leurs besoins spécifiques, services qui n'auraient pas été rendus en central, faute de temps, de moyen et de proximité avec l'utilisateur. Aujourd'hui, les interviews ont montré que beaucoup perçoivent les limites de cette organisation : utilisation non optimale des ressources, développements de doublons, difficulté d'intégration, dérapages de projets, problèmes de qualité des applications, etc. tout en souhaitant préserver l'autonomie et la capacité de développement des équipes informatiques facultaires.* ».

Inventaire des besoins, CEDITI, 31/05/2002, p.31

Malgré tout le respect qui leur est dû, les besoins exprimés par ces 20 personnes sont censés représenter les besoins de l'institution à eux seuls ! Il y a ici une invraisemblable confusion de la partie avec le tout : les besoins de l'institution seraient incarnés par les besoins exprimés par ces vingt dirigeants de l'institution. Ce n'est pas une méthode scientifique que de tirer des conclusions pour toute l'université à partir d'un échantillon aussi restreint.

En outre, il est très surprenant de relever que parmi ces 20 personnes interviewées, on trouve :

- 1) M. Milgrom qui est, par ailleurs, Président du Conseil d'administration du CEDITI S.A., à qui a été confiée l'étude des besoins ;
- 2) MM. Boumal, Broze, Milgrom (ici, en sa qualité de professeur UCL) et Pêtre qui font partie du comité de pilotage ;
- 3) MM. Boumal, Broze, Milgrom et Pêtre qui sont 4 des 5 rédacteurs du plan directeur.

- Est-il sain que le comité de pilotage de l'étude soit le même que celui qui établit le projet de plan directeur ? Dans le document du CEDITI du 31 mai 2002, le comité de pilotage se voit attribuer comme mission "d'effectuer le suivi opérationnel du travail des consultants". Une fois l'étude CEDITI terminée, pourquoi le comité de pilotage continue-t-il d'exister ? De qui tient-il la continuation de son mandat après la remise de l'étude CEDITI ?

- Le document du CEDITI du 9/9/2002 « *Propositions d'orientations pour le plan stratégique* » parle de ce qui se fait dans d'autres universités mais la liste et les rapports des visites de ces universités comparables ne sont pas fournis. Existe-t-il des universités avec un « fonctionnement matriciel » opérationnel depuis quelques années afin de pouvoir également évaluer la valeur à moyen terme ?

RECONSTITUTION DU PARCOURS D'ÉLABORATION ...

N.B. La plupart des éléments de cet historique n'ont été connus du personnel et des délégués du personnel qu'en décembre 2002 ou en janvier 2003.

13 novembre 2001

Note de Mme A.-M. Kumps, Administratrice générale, aux membres du Conseil d'entreprise, concernant la fusion Service d'informatique administrative – Prisme. Extrait : «*Par ailleurs, pour accompagner cette fusion, une mission d'études a été confiée au CEDITI. Cette mission vise à élaborer un plan directeur définissant l'architecture du système informatique de gestion ainsi que l'organisation qui en découlera. Le Conseil d'entreprise sera informé des conclusions de cette mission.*»

Décembre 2001

A l'occasion de la communication de l'avis de la délégation du personnel au Conseil d'entreprise sur la fusion SIA-Prisme, la délégation CNE du personnel demande une information plus complète sur la portée de la mission d'études confiée au CEDITI.

La délégation CNE du personnel a émis les plus nettes réserves par rapport au choix du CEDITI comme maître d'oeuvre de cette mission d'audit. En effet, le CEDITI est déjà à l'heure actuelle fournisseur de services pour l'université et une partie de la mission d'audit portera sur la décision de faire appel ou non à des firmes externes pour des services informatiques. On ne peut à la fois être auditeur et bénéficiaire des résultats de cet audit.

Janvier 2002

Le cahier des charges de la mission confiée au CEDITI (par quelle instance de l'UCL précisément ?) est transmis au Conseil d'entreprise.

Ce document décrit les services qui seront effectués par le CEDITI afin «*d'élaborer en collaboration avec l'Université, un plan directeur informatique pour les services de gestion -administrative, budgétaire et financière, prévisionnelle- ainsi que pour les services de bureautique et de mise à disposition d'infrastructures générales - Telecom, site portail Internet, etc.*»

L'objectif du projet tel que présenté dans le document est le suivant :

«*Le travail consiste*

- 1. à recueillir, structurer et analyser tous les éléments nécessaires pour permettre l'établissement d'un plan directeur pour les services informatiques de gestion de l'Université;*
- 2. d'étudier des solutions potentielles et de formuler des recommandations;*
- 3. d'établir un plan directeur informatique de l'UCL.*»

Les délégués du personnel au Conseil d'entreprise ont fait remarquer que visiblement l'information sur la mise en route de cet audit est lacunaire principalement en faculté. La délégation CNE a insisté sur la nécessité d'une information préalable et circonstanciée des changements envisagés. Mme A.-M. Kumps a répondu qu'elle ne partageait pas les inquiétudes ainsi manifestées et qu'il ne fallait pas faire de procès d'intention.

31 mai 2002

Document de travail du CEDITI : Inventaire des Besoins exprimés.

9 septembre 2002

«**Proposition d'orientation pour le plan stratégique du système d'information de l'UCL**» (Document final de la mission du CEDITI, qui exprime les recommandations faites par le CEDITI à l'UCL pour l'élaboration du nouveau plan directeur informatique).

Septembre 2002

Dans le rapport 2001-2002 de l'Administrateur général au Pouvoir organisateur, transmis au Conseil d'entreprise, sous la rubrique «*Projet stratégique de l'administration centrale*», on peut lire que : «*Le groupe Informatique et organisation (GIO) a pour mission de veiller à mieux mettre l'informatique au service de l'organisation. Ses activités portent notamment sur la coordination des différentes applications informatiques (...).*

La mise en place d'une nouvelle direction du Service d'informatique administrative (SIA) a coïncidé avec le rattachement à cette entité des activités de développement, maintenance et support développées dans le cadre de l'implantation de SAP, que ce soit en matière de finances ou de ressources humaines. Une étude devant mener à un plan directeur en matière d'informatique de gestion et de son organisation a été demandée au CEDITI. Ce rapport est actuellement analysé.» (Document 290.6bis du Conseil d'entreprise, Point 4.1.2., p. 4).

20 septembre 2002

Au GIO, il est indiqué que «*le conseil rectoral prend les décisions et met en place l'organisation retenue (3 à 6 mois).*»

8 novembre 2002

«**Plan directeur pour le système d'information de l'UCL**»

Note de 12 pages qui commence à circuler «*sous le manteau*» à partir de la mi-novembre.

2 décembre 2002

Le comité de pilotage rencontre les doyens, à leur demande, après une réunion du Conseil académique.

13 décembre 2002

Extrait du compte rendu de la réunion du GIO sur le plan directeur du système d'information

- «*• Pari : faire mieux à moyens constants (personnel et matériel)*
- *Maintien d'un support rapproché, mais 'centralisation' de la gestion*
- *Mise en oeuvre difficile mais nécessaire*

Processus de décision :

- *réunion des Doyens*
- *réunion RIFs, présidents CIFs*
- *CINF*
- *Conseil rectoral pour la suite de la mise en oeuvre (top-down)*
- *On souhaite une réimplication du comité d'orientation et une définition claire de ce qui est concerné par la nouvelle organisation.*»



... DU « PLAN DIRECTEUR »

16 décembre 2002

Discussion vive sur le projet au Conseil d'entreprise sur les projets en gestation relatifs aux services informatiques à l'UCL.

La délégation du personnel a notamment souligné qu'il est anormal que le Conseil d'entreprise n'ait reçu officiellement à ce jour aucun document, alors que le texte du 8 novembre « *Plan directeur pour le système d'information de l'UCL* » est déjà largement diffusé et que des membres du personnel questionnent les délégués à ce sujet ; qu'aucun calendrier n'existe sur les moments de la consultation du personnel, de l'avis du Conseil d'entreprise et de la décision du Conseil académique et du Conseil d'Administration ; que le choix du consultant est déontologiquement inadéquat, comme cela avait déjà été souligné en décembre 2001.

Mme A.-M. Kumps, Présidente du Conseil d'entreprise, indique que : « *Il s'agit d'un projet ; ce plan est tout, sauf décidé.* ».

Pour la délégation CNE du personnel, il n'y a donc rien de fait. Dans le cas contraire, il s'agirait, soit d'un « putsch », soit d'un « abus de pouvoir ».

18 décembre 2002

A la demande des doyens, réunion des membres du comité de pilotage, de Mme Kumps, de la CINF, des présidents des commissions informatiques facultaires et des RIF, en vue d'une information. Mme Kumps demande des remarques pour le 31/01/2003.

17 janvier 2003

« **Plan directeur pour le système d'information de l'UCL : questions et éléments de réponse** ».

27 janvier 2003

Conseil d'entreprise UCL. Mr Milgrom, invité par la Direction, commente les grandes lignes de l'analyse organisationnelle et financière de l'informatique à l'UCL faite par le CEDITI et les propositions de plan directeur.

La délégation CNE du personnel à ce Conseil a refusé de se prononcer à ce stade sur le fond de ce rapport et de ces propositions puisque le calendrier des décisions et le processus de consultation sur ces projets n'avaient pas été, jusqu'à ce Conseil d'entreprise, clairement annoncés.

Voici la déclaration de la délégation CNE du personnel au début de ce conseil :

« *La délégation CNE-GNC considère qu'aujourd'hui le Conseil d'entreprise reçoit une information sur le rapport de l'étude CEDITI et sur les propositions résultant de cette étude ; et donc, hormis des questions d'information, la délégation CNE-GNC considère que la présente réunion du Conseil ne se situe pas dans la phase de consultation sur ces propositions. Il n'y aura donc pas, lors de la présente séance, d'avis de la part de cette délégation sur le fond.* »

Par contre, ce que cette délégation attend essentiellement de la présente réunion, c'est, comme cela a déjà été demandé en décembre 2002, un calendrier des différentes étapes, en particulier, la date de la consultation du Conseil d'entreprise et les dates de décision des différentes instances officielles de l'université.

La délégation estime enfin que ce calendrier devrait être officiellement et largement diffusé afin de ramener un minimum de sérénité dans le débat actuel. ».

Après une longue discussion (Voir PV du Conseil d'entreprise N° 293), voici le calendrier annoncé par Mme Kumps, Administratrice Générale, pour la poursuite du processus :

1. Réunion de la commission informatique le 30 janvier.
2. Le Conseil Rectoral examine l'ensemble des réactions à la proposition de plan directeur.
3. La nouvelle version du projet de plan intégrant les remarques de toute part, sera soumise au Conseil d'entreprise du 24 mars 2003.
4. Ensuite, le Conseil d'Administration décidera.

30 janvier 2003

Réunion de la Commission de l'Informatique (Voir extraits de l'avis, p.6).

Janvier - Février

Le comité de pilotage rencontre, de manière successive, différentes commissions informatiques facultaires ainsi que diverses personnes qui avaient réagi au plan.

24 février 2003

Lors de la réunion du Conseil d'entreprise, Mme Kumps réprecise le calendrier précédent : le Conseil rectoral a souhaité que le comité de pilotage s'élargisse à des membres de la Commission informatique, à un responsable informatique facultaire et à un directeur administratif de faculté, ainsi qu'à M. Tyteca, pour les aspects de communication. Un nouveau document, tenant compte des remarques déjà faites, sera transmis au Conseil d'entreprise et au Conseil académique. Mme Kumps indique que l'avis du Conseil d'entreprise sera demandé lors de la réunion du **28 avril** (au lieu de celle de mars, date jugée trop rapprochée).

Après quoi, le document, accompagné des avis du Conseil académique et du Conseil d'entreprise, sera examiné par le Conseil d'administration qui décidera.



QUELQUES EXTRAITS D'AVIS RENDUS JUSQU'À PRÉSENT

Avis de la Commission de l'Informatique de l'UCL (CINF)
du 30 janvier 2003

« (...) Les propositions du Plan directeur débordent du terrain exploré par l'étude du CEDITI dont la mission se limitait aux services informatiques d'intérêt général pour l'administration et la gestion de l'université. En particulier, le terrain facultaire semble avoir été trop peu visité pour prétendre à une connaissance suffisante des réalités de celui-ci. La pertinence de certaines propositions du Plan n'est donc pas démontrée.

La CINF propose que certains de ses membres (par exemple, un par secteur) soient associés désormais aux travaux du groupe de pilotage et souhaite avoir l'occasion de s'exprimer à nouveau avant toute décision, au nom des Facultés, sur un projet de Plan revu.

Même si les auteurs s'en défendent, le Plan a un caractère centralisateur accentué. (...) Or, une coordination renforcée n'implique pas nécessairement une centralisation poussée. (...)

Plutôt qu'une transformation radicale, nous recommandons une révision du Projet informatique 2000 dont nous voulons préserver les acquis, tout en reconnaissant ses lacunes (soit au niveau de la conception, soit au niveau de l'exécution) et en tentant de les corriger dans les propositions qui suivent.

- Maintien des équipes locales à un niveau approprié de «proximité», facultaire, voire sectoriel, moyennant un regroupement éventuel; les critères sont la proximité des utilisateurs et la taille critique de l'équipe. Chaque équipe sera dirigée par un responsable (RIF), lui-même placé sous l'autorité hiérarchique d'un «Directeur de l'informatique». Les membres de ces équipes et leurs responsables sont au cadre des facultés. Ceci implique, dans certains cas, un regroupement au niveau facultaire, d'équipes qui sont aujourd'hui dispersées, mais exclut le regroupement au niveau central, préconisé par le Plan.

- Création, dans l'Administration centrale, d'une équipe « locale » chargée de répondre aux besoins de proximité de cette Administration, considérée pour les besoins de la cause comme une Faculté. Cette équipe, assimilée aux équipes locales «facultaires» sera dirigée par un responsable au même titre que les équipes facultaires ou sectorielles.

- Création d'une entité fonctionnelle pour «l'informatique institutionnelle», chargée de fournir les services informatiques qui sont communs à toute l'institution et dont on considère qu'ils nécessitent une gestion centrale. Cette entité se structurera en fonction des missions qui lui sont confiées. Notons que le rattachement du Service des réseaux d'information à l'Administration des services techniques procède d'une logique qui n'est pas remise en question.

- Extension des compétences de la Commission de l'Informatique, commission du Conseil académique, à l'ensemble des questions relatives à l'informatique universitaire. Ces compétences concernent l'expression des besoins, les propositions de partage des ressources et d'allocation des moyens financiers, etc. La composition de cet organe devrait être revue

: la représentation facultaire ne doit pas nécessairement être maintenue, mais il faudrait prévoir une représentation accrue et une participation effective des administrations et services ainsi que de la logistique scientifique, c'est-à-dire de tous les bénéficiaires des services fournis par les diverses entités citées plus haut. Ainsi, à chaque responsable devrait correspondre un membre de la Commission.

- Création d'un poste de Directeur de l'informatique, avec rôle exécutif. Il reçoit ses instructions de l'autorité supérieure de l'Université. Il s'appuie sur la CINF pour ce qui concerne l'expression des besoins des Facultés et de l'Administration. Il dirige l'organe de coordination proposé ci-dessous. Il fait rapport à l'Autorité et aux Doyens.

- Création d'un organe de coordination placé sous la direction du Directeur de l'informatique et constitué des responsables des équipes locales et de l'équipe « informatique institutionnelle ». C'est à ce niveau que sont définis les normes, procédures, standards, etc. C'est cet organe qui est responsable du respect de ces normes et de l'application de ces procédures et standards ainsi que de la politique de formation du personnel informaticien.

- Des « équipes à projets » pourront être constituées, pour une durée déterminée, à l'initiative du Directeur de l'informatique, en vue de la réalisation de projets transversaux d'intérêt général. La constitution de ces équipes dont les membres appartiendront aux équipes permanentes (facultaires ou autres) fera l'objet d'une contractualisation entre les responsables concernés. La direction d'une équipe sera toujours assurée par un membre de l'organe de coordination.

- Le nouveau projet de plan directeur qui tiendra compte des recommandations précédentes devrait être basé sur une meilleure analyse coût-bénéfice des réformes proposées. La procédure de mise en oeuvre de ce nouveau plan devrait être décrite de manière précise. Elle devrait aussi avoir un caractère « incrémental ». Il s'agit de procéder par étapes afin de permettre une adaptation éventuelle du plan et ne pas mettre en péril ce qui fonctionne bien dans l'organisation actuelle, résultat du Projet informatique 2000. (...)



Réaction des informaticiens de FSA, 16 décembre 2002

• « (...) La plupart des informaticiens ont l'impression que le processus s'est déroulé « dans l'ombre » et que, suite à une enquête basée sur l'informatique administrative (en centrale et en facultés), des décisions majeures, concernant **tous** les secteurs ont été prises sans consultation des informaticiens et sans prendre en compte les implications sur l'informatique associée à la recherche. (...). De manière générale, la majorité des informaticiens de FSA se demandent s'il est vraiment nécessaire de modifier toute l'infrastructure existante alors que cela fonctionne relativement bien. (...) »

Avis de la Commission de l'informatique de Droit, 16 déc. 2002

• « (...) La Commission constate que le projet de Plan directeur est imprécis sur la question de l'allocation des budgets pour les équipements de personnes et sur l'accomplissement des tâches d'installation, de maintenance, de service et d'assistance aux personnes. Elle doute de l'efficacité d'un processus de centralisation de telles fonctions. (...) »

Responsables informatiques facultaires de sciences humaines et de médecine, 17 décembre 2002

« (...) L'informatique facultaire a un passé : elle est née au plus tard en 1987 avec la création d'installations décentralisées par zones; elle a été confirmée en 1992-93 au travers de nouvelles structures : RIF, EIF, CIF et CINF ; elle a été consacrée en 1995-96 à l'occasion de la suppression de l'informatique centrale au Centre de Calcul et la réaffectation des informaticiens du SIG. Elle est née en support avec les premiers équipements « ordinateurs personnels » arrivant en facultés; elle s'est développée avec l'émergence des réseaux, du courrier électronique, des salles didactiques, de la Toile, des infrastructures serveurs, des bases de données, etc.; elle a accompagné l'évolution de cette informatique jusqu'à ce jour. Les RIF et les Equipes informatiques facultaires (EIF) ont été des acteurs actifs de ces évolutions et développements. (...) »

La confusion qui semble avoir été faite dans le Plan entre l'organisation de l'information et l'informatique tout court: un système d'organisation de l'information n'épuise pas toutes les facettes de l'informatique. A côté de l'informatique administrative, il y a, en effet, l'informatique de logistique scientifique, il y a l'informatique liée à l'enseignement, il y a l'informatique didactique etc. (...) »

Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? N'est-il pas préférable d'améliorer le système actuel plutôt que de passer de façon aussi rapide et intransigeante à un autre système? Cette transition ne peut-elle pas se faire en douceur, tout en instaurant des mesures qui auront des effets immédiats? (...) »

Réactions de la Commission informatique de Sciences et du Bureau de la Faculté de Sciences, 13 janvier 2003

• « (...) Les utilisateurs des moyens informatiques craignent de perdre le service de proximité qui s'est mis en place depuis quelques années et qui fonctionne à la satisfaction du plus grand nombre. (...) »

On ne sait pas sur qui porte actuellement le plan informatique. L'identification claire des personnes concernées doit être préalable à tout démarrage d'un nouveau plan directeur de manière à ne pas pénaliser les départements et facultés qui ont investi dans ce type de personnel. Le rattachement du poste correspondant au cadre de l'entité ne peut être mise en question. (...) »

Nous proposons que les doyens restent les responsables hiérarchiques des équipes informatiques, que les équipes facultaires constituées restent en place et continuent à assurer le service de proximité à l'enseignement et à la recherche. (...) »

Commission Informatique AGRO, 15 janvier 2003

• « (...) Le plan directeur énonce quatre objectifs. La CIF AGRO estime que la pertinence de ces quatre objectifs doit être nuancée. En ce qui concerne l'objectif 1 (viser à la cohérence globale d'un système d'information), elle tient à souligner que ce système d'information cohérent est essentiel pour les réalités administratives de l'université et l'administration informatique au sens strict, mais n'est pas adaptée aux activités scientifiques. (...) La CIF AGRO estime qu'une stratégie d'amélioration des lacunes constatées doit s'accompagner

d'une stratégie de préservation de ce qui a bien fonctionné. (...) La CIF AGRO marque son accord avec le Plan alternatif proposé par le collège des RIFs (...) »

Commission Informatique FSA, 16 janvier 2003

• « (...) La structure proposée qui consiste à mettre les informaticiens sous la responsabilité hiérarchique d'un RSI et sous la responsabilité fonctionnelle des responsables d'entités apparaît complexe et dangereuse. (...) »

Avis du Président du Comité du calcul intensif, 16 janvier 2003

• « (...) Le Comité du calcul intensif regrette le virage centralisateur prôné par le plan directeur, qui semble faire l'impasse sur l'aide rapprochée à l'utilisateur de base, étudiant ou chercheur. (...) »

Propositions alternatives élaborées par les Responsables informatiques facultaires (R.I.F.) des Sciences exactes (excepté FSA), sciences humaines (excepté PSP), sciences médicales et sociales, 20 janvier 2003

« Synthèse des propositions :

- le maintien des organes et des structures actuelles: Commission de l'Informatique (CINF), Commissions facultaires (CIF), Coordination informatique, responsables informatiques facultaires (RIF) et équipes informatiques facultaires (EIF)

- le maintien des liens hiérarchiques et fonctionnels du personnel informatique vis-à-vis des instances et autorités facultaires

- la conservation de l'existant en vue de son amélioration dans un contexte (devenu) familial: cultures informatiques locales; savoirs, savoir-faire et savoir-être des informaticiens de terrain

- la revalorisation, le renforcement, l'extension de mission des organes et des structures existantes

- le principe de subsidiarité (ressources humaines) : la délégation de ressources humaines par les facultés, de façon temporaire et proportionnée, au bénéfice de services et d'activités informatiques intéressant toute la communauté; évaluation et théaurisation de ces mises à disposition qui se font « sous contrôle opérationnel » d'un chef de projet, ces mises à disposition temporaires se dérouleront dans le cadre de contrats de service; une contrepartie de ces délégations est reconnue au bénéfice des besoins spécifiques des facultés. (...) »

Avis de la Commission Informatique ESPO, 28 janvier 2003

• « (...) - Un non respect flagrant des institutions et des procédures. La CINF, qui était pourtant désignée comme l'organe chargé de faire des propositions sur les grandes orientations de l'informatique de l'UCL a été totalement tenue à l'écart de tout le processus de préparation de ce plan directeur et n'a été informée officiellement du projet que depuis quelques semaines : au-delà du manque évident de courtoisie, il s'agit là d'une atteinte grave par les autorités de l'UCL aux institutions et aux procédures de fonctionnement mises en place par elles-mêmes.

- Le rôle ambigu du CEDITI. Est-il sain que la firme chargée de l'audit (même si le mot est récusé) soit à la fois l'évaluateur et un des maîtres d'oeuvre principaux ?

- La mise à l'écart trop rapide du «Projet informatique 2000» (...) »

- Un non-dit paralysant : la satisfaction des besoins centraux. N'aurait-il pas été plus simple, plus économe et éthiquement plus correct, de poser le problème dans toute sa crudité et d'examiner en concertation avec les facultés, les moyens de répondre à ces besoins centraux, sans devoir imaginer de noyer cette demande dans une machinerie organisationnelle entièrement révisée, où rares sont ceux qui, en dehors des concepteurs (?), ont la certitude d'en avoir perçu toutes les subtilités, mais aussi toutes les défaillances potentielles, une fois sortie du schéma théorique et mise à l'épreuve du terrain ?

- Un curieux paradoxe : des facultés oubliées devenues des cibles préférentielles (...) »

- Une absence de précisions et de détails qui ne suscite pas la confiance (...) »

En conclusion, nous réclamons le «gel» du projet actuel du plan directeur de l'informatique et nous insistons sur la nécessité de laisser du temps au temps pour que la confrontation des positions des partenaires informatiques et des utilisateurs puisse avoir lieu

dans le calme et la sérénité, en restant à l'écoute de ceux qui ont été trop longtemps tenus à l'écart du processus d'élaboration et en ne considérant a priori aucune réflexion comme non avenue ou non pertinente » (...).

Avis de la Commission Informatique FLTR, 30 janvier 2003

• « (...) En ce qui concerne le Projet de Plan directeur, il n'apparaît pas à la CIF FLTR que l'analyse des besoins ait été poussée suffisamment loin pour pouvoir prendre en considération les spécificités d'une réalité informatique facultaire. C'est une des faiblesses de ce Plan dans la mesure où il veut mettre sur pied un système d'information global couvrant toute l'Université et donc aussi toutes les facettes de l'informatique. La représentation des facultés dans le nouvel organe de direction de ce système global apparaît comme particulièrement disproportionnée. (...) En ce qui concerne le personnel informaticien, la CIF FLTR voit avec satisfaction la garantie que le plan directeur veut leur donner d'une formation informatique continue qui ne peut être que bénéfique dans le cadre d'une carrière professionnelle pleine et réussie. La CIF FLTR déplore, cependant, la complexité de l'écheveau de liens, de fonctions et de responsabilités multiples que le Plan directeur se propose d'instaurer au risque de désarçonner, de désorienter voire de démotiver le personnel informaticien sujet à cette articulation lourde. La CIF FLTR se prononce en faveur du maintien des informaticiens à son cadre dans les liens et les fonctions qui sont les leurs au sein de la Faculté. »

LES PRINCIPAUX TEXTES DE RÉFÉRENCES

Ces textes, dont la présente liste (peut-être incomplète) n'a pu être établie par nos soins qu'au début 2003, sont consultables au secrétariat CNE-UCL.

- Elaboration du Plan Directeur informatique de l'UCL, Description des services et conditions particulières (Document CEDITI, 2 novembre 2001, 8 p.)
- Plan directeur informatique, Inventaire des Besoins exprimés (Document de Travail CEDITI, 31 mai 2002, 50 p.)
- Plan directeur pour les systèmes d'informations et l'informatique administrative : Inventaire de l'existant (Document CEDITI, 25 juin 2002).
- Proposition d'orientation pour le plan stratégique du système d'information de l'UCL (Document CEDITI, 9 septembre 2002, 59 p.)
- Plan directeur pour le système d'information de l'UCL (Document UCL, 8 novembre 2002, 12 p.)
- Plan directeur pour le système d'information de l'UCL : questions et éléments de réponse (Document UCL, 17 janvier 2003, 7 p.)
- Plan directeur pour le système d'information de l'UCL : analyse des réactions – propositions (Note confidentielle du comité de pilotage à l'intention du Conseil rectoral, 15 février 2003, 11 p.)

EN PRÉPARATION DE LA SUITE...

Sauf report, le Conseil d'entreprise du 28 avril 2003 devra donner un avis sur le projet de plan directeur remanié à la lumière des réactions transmises aux Autorités.

Pour remettre son avis, la délégation CNE du personnel organisera une réunion pour remettre un avis sur le fond avec tout le personnel concerné. Réunion dont la date sera fonction de la réception des documents préparatoires en provenance des Autorités.

Il convient de préparer dès à présent l'avis à exprimer au Conseil d'entreprise. Ce numéro spécial peut y contribuer.

Dans l'attente de cette consultation, si vous le jugez nécessaire, la délégation syndicale CNE ainsi que la délégation CNE du personnel au Conseil d'entreprise sont bien évidemment à votre disposition.

Un membre du personnel

• « Le «projet» de plan directeur donne l'impression que l'on veut, une fois encore, tout détruire pour reconstruire autre chose. Selon moi, l'informatique ne présente actuellement, après avoir été modelée par les quatre ou cinq plans précédents, que des dysfonctionnements partiels et mineurs : quelques fenêtres ferment mal, quelques portes grincent, quelques tapis d'escaliers sont usés, quelques vieux lustres provoquent parfois des courts-circuits. Faut-il pour autant abattre la maison ? Je ne pense pas...

Le «projet» donne aussi l'impression d'être construit sur un syllogisme non énoncé : l'informatique manque de ressources humaines en central; or, il y a des ressources humaines en surnombre ou ayant du temps libre en facultés, donc... Ne s'agit-il même pas là d'un sophisme ? »

• Le Bureau de la Faculté de Psychologie a remis un avis globalement favorable au projet de Plan directeur (5 février 2003).

• Les Bibliothèques de l'UCL adhèrent dans les grandes lignes à la vision développée dans la proposition du CEDITI ainsi que dans le Plan Directeur (20 janvier 2003).

La totalité et l'entière des avis évoqués ici sont consultables au secrétariat CNE-UCL.

Si vous avez connaissance d'autres avis non mentionnés ici, merci de nous les communiquer.

LE COMITÉ DE PILOTAGE

Jusqu'en février 2003, le comité de pilotage était composé des personnes suivantes :

- P. Boumal - AC/CRCT
- H. Broze - FSA/IFSA
- L. De Beusscher - AC/SIA
- E. Milgrom - FSA/INGI
- J.-E. Petre - AC/CADG



L'INFORMATIQUE À L'UCL. QUELQUES REPÈRES AU COURS DE CES 30 DERNIÈRES ANNÉES.

Cet historique qui ne pouvait, faute de place, s'insérer dans ce numéro spécial est disponible sur le site web de la délégation CNE du personnel de l'UCL à l'adresse : <http://www.desy.ucl.ac.be>

EN GUISE DE CONCLUSION PROVISOIRE : EXTRAIT D'UN AUTRE RAPPORT D'EXPERT ...

« Cette étude a montré que les personnes clés à l'UCL ont trop longtemps livré des batailles comme s'il y avait une guerre à gagner. En conséquence, le besoin de gérer la paix a été oublié et les compétences pour ce faire peuvent avoir été perdues. D'autres font de leur mieux pour agir comme arbitres, mais leur force est insuffisante pour créer une paix durable.

L'UCL peut souhaiter que je sois le négociateur de la paix, mais je trouve que parlementer avec les généraux n'est ni approprié ni suffisant. A la place, j'ai cherché les fondements structurels avec lesquels il serait possible d'établir et de maintenir la paix. Le domaine de l'informatique a ses difficultés, la plupart provenant d'une combinaison de complexité technique et de changement rapide, et les problèmes et les débats restent à l'ordre du jour. La résolution de cela dans un environnement paisible demande aux responsables d'avoir non seulement de la perspicacité technique, mais aussi des capacités diplomatiques et d'arbitrage. »

D.F. Hartley - Rapport au Recteur sur les services informatiques - Décembre 1989, Conclusions 68 et 69.

Ce sont ces capacités, en y ajoutant le sens social, que le personnel (informatique et autre) attend des responsables ...